

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X2007153001

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

A 公司全球物流配送中心项目建设

Development of Global Logistic Distribution Center Project  
in Company A

曹 琴

指导教师姓名: 李 兵 副教授

专 业 名 称: 项 目 管 理

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩时间: 2011 年 5 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

随着经济全球化的趋势不断加剧，市场竞争的环境日趋复杂化，企业的生存和发展所要面对和承受的压力越来越大。业务流程建设成为实现对企业进行全过程的有效管理和控制，以提升企业核心竞争力。许多企业的成功案例证明通过企业业务流程建设，可以有效地消除由于额外成本、流程缺陷、延迟和不必要的库存等所造成的各种浪费，同时使企业的业务流程更加趋于理想化、集约化、灵活化，从而能够迅速地对竞争环境的变化做出反应。

本论文的研究目标是构建实施新的全球物流配送中心项目 CNDC（China Distribution Center，中国配送中心）的成功发展和实施的框架。CNDC 将要取代 GDC（Global Distribution Center，全球配送中心）成为全球配送中心，实现所有配送中心的功能。本论文以 A 公司的 CNDC 项目为调查研究对象，诊断和分析出该公司物流配送业务存在的问题，同时阐述了项目管理应用到业务流程建设项目的必要性和适用性。论文的主要研究结论是实现业务流程建设的有效途径之一是采用项目管理技术和方法；企业全球物流配送业务建设的首要工作是要根据企业自身的实际情况建立合理的业务流程；运用项目管理的技术针对企业的业务流程建设进行工作分解，在此基础上，重点在于进行时间管理、沟通管理和人员管理，才能成功有效地实施业务流程建设。同时，本文对 CNDC 项目成效进行了总结，希望给类似的企业活动提供参考模式。

**关键词：**业务流程、项目管理、全球物流配送

## Abstract

As economic globalization trends to intensify and market competition environment becomes more and more complex, enterprises have to confront and suffer the pressure of survival and further development. Building a new business process becomes an effective channel to focus on process result, manage and control the whole process of enterprise, improve enterprise competitiveness. Many successful cases prove that business process building can eliminate the wastes of extra costs, process defects, delay and unnecessary stock; it can make business process more ideal, more intensive and flexible, at the same time enterprise can react promptly to the change of competition environment.

The purpose of this dissertation is to construct a successful frame for developing and implementing CNDC (China Distribution Center). CNDC will replace GDC (Global Distribution Center) to be a new global distribution center and achieve all the functions of GDC and reengineer the processes. The research took CNDC project of company A as research object by analyzing the logistic distribution problems in company A. It further provides necessity and suitability of project management applying on the development of CNDC projects. There are three main conclusions from this research, the first one is that it is efficient to apply project management to implement business process building; the second reason is that organization change of logistics distribution business in a global enterprise needs to set up the reasonable business process according to realities; the third one is that WBS (work break-down structure) is a powerful technique in business process building. The other important issues of project management method are time management, communication management and human resource management. Based on these important measures, it is highly possible for a global enterprise to development a new global distribution business process successfully and efficiently.

At last, the dissertation summarizes the conclusion and effect of CNDC project and hopes that this thesis can be helpful to other enterprise activities with similar project.

**Keywords:** Business Process; Project Management; Global Logistics Distribution

## 目 录

第一章 绪 论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究问题、研究目标和研究内容	4
1.3 研究方法和技术路线	4
1.4 论文的结构	6
第二章 业务流程建设的项目化管理	7
2.1 企业业务流程概念涵义	7
2.2 业务流程再造方式	8
2.3 业务流程实现的保障	10
2.4 业务流程再造实现的步骤	12
2.5 项目及项目管理的涵义	13
2.6 项目管理在业务流程再造的适用性	16
第三章 全球物流配送中心项目规划	19
3.1 A 公司战略规划	19
3.2 A 公司原有物流核心业务流程分析	19
3.3 新建物流体系的项目构想	23
3.4 A 公司物流业务组织结构变革	24
3.5 CNDC 项目规划	26
第四章 全球物流配送中心项目实施	34
4.1 项目的业务流程	34
4.2 项目时间管理	36
4.3 项目实施中的沟通管理	41
4.4 CNDC 项目的人员管理	45
4.5 A 公司 CNDC 物流配送中心项目的成效分析与展望	48
4.6 案例的问题总结	49

第五章 结论.....	51
5.1 本文研究结论.....	51
5.2 论文研究体会.....	52
参考文献.....	54
附    录.....	56
致    谢.....	64



# Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
1.1	Backgrounds	1
1.2	Research aim and contents	4
1.3	Research method and technique route	4
1.4	Dissertation structure	6
<b>Chapter 2</b>	<b>Project management for business process building</b>	<b>7</b>
2.1	Concept and content of business process	7
2.2	Measure of Business Process Reengineer	8
2.3	Guarantee of business process implementation	10
2.4	Actions to achieve BPR	12
2.5	Concept and content of project management	13
2.6	Project management applicability in BPR	16
<b>Chapter 3</b>	<b>Project planning of global logistic distribution center</b>	<b>19</b>
3.1	Company A strategy	19
3.2	Analysis core logistic business process of Company A	19
3.3	Idea of new logistic system	23
3.4	Organization change in company A logistic business	24
3.5	CNDC project planning	26
<b>Chapter 4</b>	<b>Project implementation of global distribution center</b>	<b>34</b>
4.1	Business process of project	34
4.2	Time management	36
4.3	Communication management	41
4.4	Human resource management	45
4.5	Result and effect summary of CNDC project	48
4.6	Conclusion of CNDC case	49
<b>Chapter 5</b>	<b>Conclusions</b>	<b>51</b>
5.1	Research conclusion	51
5.2	Research significance	52

<b>References .....</b>	<b>54</b>
<b>Appendix. CNDC detail business process .....</b>	<b>56</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>64</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪 论

### 1.1 研究背景

#### 一、企业背景

近几年，在国际医疗器械市场上，助听器已成为一类业绩高速增长的产品。助听器作为一种供个人使用的医疗器械产品，虽然只有短短几十年的生产史，但其发展速度异常迅猛。特别是社会老龄化程度的加剧，发达国家和部分发展中国家的国民耳聋发生率在最近的 16 年间就增加了 3 倍。抽样调查结果表明，我国东部一些省市的耳聋发生率已达 6.4%。助听器能帮助耳聋者重新恢复听力，使其更好地融入社会生活。助听器发展的迅猛使各助听器企业之间的竞争更加激烈，目前全球的助听器行业可以说是由几大寡头垄断控制，他们分别是德国西门子、丹麦奥迪康、瑞士峰力、丹麦 A 听力集团、美国斯达克、丹麦唯听；这几大公司已经占据了全球 90% 左右的市场份额。

A 公司成立于 1986 年，由丹麦和厦门合资成立合资公司，1989 年 A 公司成为丹麦独资公司，1999 年公司更名为达那福助听器（中国）有限公司，2000 年更名为 A 有限公司。目前厦门员工 800 多人，2003 年建成并投入使用的厦门新厂房拥有 20 多条现代化生产线，年产一百八十万台助听器，承接着母公司 A 听力集团 100% 的标准机生产任务；在总部集团公司的大力支持下，厦门生产的助听器在市场上享有很高的盛誉，是目前中国乃至全球市场销量最大的助听器厂商之一，2010 年市场份额为 13.5%，位列第四。

#### 二、A 公司的物流配送系统

A 公司全球唯一的标准机生产基地设立在厦门，厦门负责内部物流，生产作业，及时发送助听器及配套产品到相应的客户。A 公司原有的全球物流配送中心 GDC 设在丹麦；GDC 根据客户订单将货物发送到全球各地，图 1-1 显示了现有的物流配送流程。

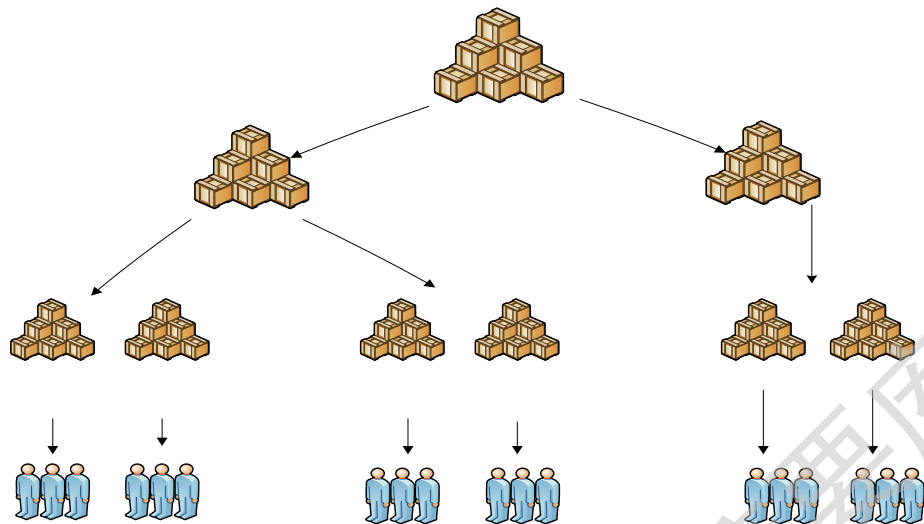


图 1-1: A 公司现有物流配送业务流程

资料来源：公司内部资料整理

GDC

由图 1-2 可看出厦门作为全球制造中心，供货给 GDC 和美国配送中心；GDC 建立在欧洲的丹麦，GDC 供货（成品，零配件等）给欧洲（英国、西班牙、丹麦、瑞典、挪威、意大利等）和亚洲（中国、日本、澳大利亚、新西兰等）的 A 集团销售公司，各销售公司按渠道划分再供货给相应的市场分销商；美国配送中心供货给北美的 A 集团销售公司，北美销售公司按渠道划分再供货给相应的最终市场分销商。

欧洲销售公司

### 三、A 公司问题的诊断与分析

助听器行业随着市场竞争的加剧，经济活动的节奏越来越快，其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。时间要素主要是指 TAT（Turn Around Time，TAT）和响应周期。用户不但要求厂家要按期交货，而且要求的 TAT 越来越短。A 公司对原有的全球配送中心体系进行分析，认为主要问题存在于 TAT 较长，成本（包含运输成本和人员成本）高，库存量大，沟通不顺畅等方面。

#### 1. 厦门到 GDC 的 TAT

一般情况下厦门从接到订单到货物包裹到达 GDC 的 TAT 是 7 天，由于 GDC 位于丹麦，丹麦和中国的时差是 7 个小时（夏天 6 小时）；厦门在工作日的下午收到订单信息，经过订单处理、生产环节、仓库包装出货、在途运输过程，7 天

欧洲

后能够到达丹麦 GDC；GDC 重新包装之后根据订单发货给相应的客户。GDC 要求将 TAT 缩短至 5.5 天，厦门已经采取了各种措施但是由于在途时间耗费较长，所以收效甚微。

### 2. 物流成本

各类企业以及生产经营的各个阶段都存在着大量的物流活动，消耗着大量的物流资源，从而形成规模可观的物流成本，是物流成本成为影响商品价格高低的重要因素，物流成本无疑是商品或服务价格的重要组成部分。A 公司所有的货物往来都采用空运的方式，所有从厦门发出的包裹也都已经进行了最优的包装组合，委托相应最优价格的快递公司如 DHL、TNT、Fedex、EMS 等安排递送。但是由于厦门和丹麦之间遥远的路途，空运费用、递送费用仍然相当高昂。厦门工厂每月出口的运费大约在 50-60 万人民币左右。

物流体系还包括必要的人力资源成本。设在丹麦的 A 公司 GDC 的人工成本相当的昂贵，一个工人月薪大约 3-4 万丹麦克朗，而厦门工人的月工资大约为 1500 人民币，这之间的差别大约在 20 倍。

### 3. 库存

由于从厦门到丹麦的 TAT 较长，GDC 准备的安全库存量相对会比较高的，至少 7 天的库存量要考虑进去。而且 GDC 要对亚洲和欧洲的 A 公司的 16 个销售公司备库存，每个销售公司都备有各自的库存，销售公司为了能够最大化满足客户的需求缩短 TAT，相应的会把库存调高；因此 16 个销售公司叠加在一起产生的牛鞭效应影响是巨大的；实际情况是 GDC 的库存中有很多积压产品，部分产品根本就卖不出去并一直堆在仓库里，导致 GDC 再把积压的产品退回到厦门进行返工，变成其它型号进行销售，产生了很多额外、高额的费用，例如原材料成本，运输费用，人工费用，管理费用等。

### 4. 沟通

由于时差的存在，很多订单问题厦门公司要在工作日的下午才能和丹麦进行联系，因为那时候丹麦才开始上班；而且有些问题需要沟通几个来回，有可能导致订单的延误；工作方式（普遍认为欧洲的工作方式比较散漫）以及对待事物的态度不一也给日常的合作带来困扰；举个简单的例子，由于中国海关和国外海关的流程有很大的差异性，当货物报关时需要一个详细的清单，品名、数量等和实要完全一致；厦门已经把所有的海关要求细则做成文档提供给丹麦作为发货要求，然而丹麦屡次发货都有问题，每次都需要关务人员去海关处理；碰到时间比较紧急的时候，厦门所有的相关人员都在很被动的状态。

通过战略规划、研发创新、市场推广、降低运营成本从而在发展迅猛的市场中获得稳健的利润是每个助听器企业的竞争策略，如何更科学合理地重新确定全球配送中心 CNDC 成为 A 公司面临的挑战。

## 1.2 研究问题、研究目标和研究内容

本论文研究的问题是如何提高 A 公司全球物流体系建设的效益。

本论文的研究目的在于构建全球物流配送中心项目的成功发展和实施的框架。

研究内容包括：

1. 分析 A 公司行业背景和物流配送的现状，及其存在的问题，揭示了在竞争越来越激烈的助听器行业实施业务流程重组的必然性；接着对业务流程、流程再造和项目管理相关理论进行了探究，分析项目管理在流程再造中的适用性，为 CNDC 全球物流配送中心项目的建设打下理论基础。
2. 阐述 CNDC 项目规划的关键要素。通过对 A 公司全球运营策略，核心业务流程，物流配送业务等流程的重新设计作为 CNDC 项目的产品，对 CNDC 项目用项目管理的方法进行规划，内容包括项目发起、项目目标、项目范围、时间计划、组织结构、风险等方面进行规划。
3. 阐述 CNDC 项目实施的框架，本文认为业务流程建设项目的实施在于时间管理、沟通管理和人员管理。最后对 CNDC 项目的成果进行评价。

## 1.3 研究方法和技术路线

### 一、研究方法

本论文以理论分析和案例分析相结合的方法，具体如下：

1. 调查研究法：本论文根据研究问题的性质，采用典型调查的方法，选取 A 公司的物流配送中心建设项目作为调查对象，结合文献研究，力图揭示该公司物流配送业务再造的成功经验，找出存在的问题。
2. 系统分析法：A 公司物流配送中心建设项目是在企业战略的指导下，由跨国多区域的部门介入和资源的配合，整个过程表现为物流配送中心的创新管理体系。因此，本论文采用系统分析的方法对该公司的 CNDC 物流配送中心的管理体系、方法等相关问题展开研究与讨论。

3. 理论与实例研究相结合的方法：通过理论研究，再造物流配送业务的核心业务流程；在理论指导的基础上，以 A 公司的 CNDC 项目为研究对象，分析其在物流配送业务再造实践活动中对项目管理的运用，从中探索出针对助听器行业物流配送业务流程现存问题的有效解决方法。

## 二、技术路线

在文献分析部分，本论文对业务流程再造和项目管理的相关理论进行了概述，并对业务流程建设的措施、实现的保障，项目管理在业务流程建设的适用性方面的相关理论进行了阐述。

在案例分析部分，本论文通过作者实际运行的 CNDC 物流配送中心建设项目作为研究对象，对 A 公司原有物流配送业务现状展开系统的研究，找出存在的阻碍因素，不合理的业务流程和导致的问题；对 CNDC 项目进行实例验证，从而找出适用于 A 公司的合理的物流配送业务流程。图 1-2 显示本文研究的思路级技术路线。

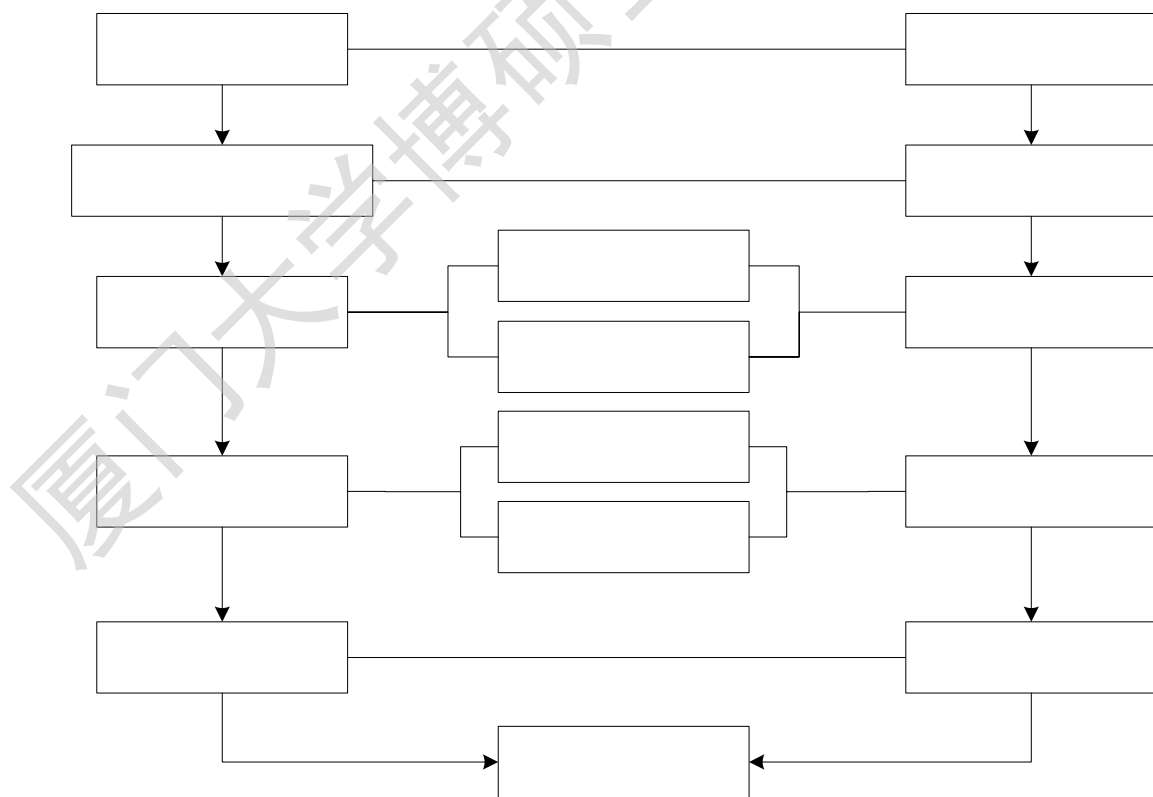


图 1-2: 本文研究的思路及技术路线

## 1.4 论文的结构

本论文主要分为五章，各章内容简要如下：

在第一章绪论中，主要介绍论文的研究背景、研究目标和内容、研究方法技术路线以及整篇论文的结构。

在第二章，主要阐述了业务流程涵义、业务流程建设方式、如何保障业务流程的实施，项目管理的管理过程，项目的生命周期等相关理论知识；同时阐述了项目管理在业务流程建设中的适用性。

第三章是全球物流配送中心项目规划，阐述 A 公司全球战略规划，分析 A 公司核心业务流程，从而提出了再造的构想，组织结构的变革，CNDC 项目的项目规划。

第四章是 A 公司全球物流配送中心项目案例分析实施，在这一章根据第三章的规划，进行 CNDC 项目具体业务流程分析，对项目的时间管理、沟通管理和人员管理进行了重点阐述，同时还对项目的成效进行分析展望。

第五章是文章的总结，对项目进行了总结，同时对本论文也进行了总结与进一步研究的问题探讨。



## 第二章 业务流程建设的项目化管理

### 2.1 企业业务流程概念涵义

企业流程是指为了完成某一目标或任务而进行的一系列跨越时空的逻辑相关活动的有序集合<sup>[1]</sup>。活动之间不仅有严格的先后顺序限定，而且活动的内容、方式、责任等也都必须有明确的安排和界定，以使不同活动在不同岗位角色之间进行转手交接成为可能。活动与活动之间在时间和空间上的转移可以有较大的跨度。而狭义的业务流程，则认为它仅仅是与客户价值的满足相联系的一系列活动。

Hammer 与 Champy（1993）对业务流程的经典定义<sup>[2]</sup>：我们定义某一组活动为一个业务流程，这组活动有一个或多个输入，输出一个或多个结果，这些结果对客户来说是一种增值。简言之，业务流程是企业中一系列创造价值的活动的组合，为特定顾客或市场提供特定产品或服务而实施的一系列精心设计的活动，认为业务流程强调的是工作任务在组织中得以完成，并指出了流程的两个重要特征：一是面向顾客，包括组织外部和组织内部的顾客；二是跨越职能部门、分支机构的既有边界<sup>[3]</sup>。

业务流程的本质。自然资源、人类资源、企业资源都是有限的，企业做事的方法必然受所配置资源的约束，业务流程就是企业在所配置资源平台上做事的方法表现。业务流程的本质是企业方法论的实践，流程的质量取决于企业的知识、经验和所有资源配置的具体结构。业务流程显现了为满足顾客的需求和实现企业自身目标，在企业的逻辑思维模式知道和现有的资源条件下实现产品或服务的一系列活动的实际过程<sup>[4]</sup>。

业务流程作用表现为通过资产和人力资源的共同作用，把投入转换为产出来生产和交付产品。业务流程有以下几个基本特征<sup>[5]</sup>：

1. 流转时间，指从投入到产出转换一个流程单元所需的总时间。
2. 流程成本，是生产和交付产品的总成本。
3. 流程质量，指流程生产和交付高质量产品的能力。
4. 流程的灵活性，是衡量流程生产和交付多种产品的能力。

业务流程是以流程为导向的公司的设计核心。当依据任务的不同，从组织结构将公司划分成几个子系统（如部门、分部、小组等）业务流程的作用就是执行这些任务、协调它们在时间等方面的关系（如谁做什么、如何做、用什么做等）。一项任务的基本组成元素就是构成（工作）流程基本部分的那些活动。而一项活动和（或）职能指的是在提供一项服务的过程中所必须执行的一个工作步骤。

流程是一系列完全闭合的、适时执行的、有逻辑性的活动，它服务于以流程为导向的业务对象。比如，处理一张发票、一份订单或一种样品。业务流程是由公司的经营目标和经营环境所决定的专门流程。与公司业务伙伴（如客户、供应商）的接口是业务流程的基本特征。工厂的订单处理、零售商的日常业务、银行的信贷发放等都属于业务流程的范围。

Porter（1980）年提出了一个价值链模型<sup>[6]</sup>，他把公司活动分成主要活动和辅助活动，并对两者进行了比较：1. 主要活动是指与产品直接相关的、能够创造价值并且最终能够为公司创造经济效益的活动。主要活动存在于采购、运营（生产）、营销、销售、物流以及客户服务等领域。2. 辅助活动与公司的产品或服务没有直接的关系，但如果没有这些辅助活动，主要活动也无法进行。辅助活动包括人力资源管理、财务和数据处理等等。因此，核心流程就是流程活动与公司产品直接相关且能为公司创造价值的流程。相对于核心流程而言，辅助流程在客户看来是不能创造价值的，但是核心流程的执行却离不开辅助流程。对核心流程和辅助流程的界定并非一成不变，同一个流程既可以是核心流程，也可以是辅助流程，这取决于不同的环境和不同的企业。绝不能认为“辅助流程”就是可以忽视的，恰恰相反，辅助流程对核心流程的执行起着至关重要的作用，它只不过是公司的产品和（或）提供的服务没有直接关系而已。没有辅助流程，核心流程就难以执行。因此，辅助流程也被称为保障流程。此外，辅助流程也可以嵌入到核心流程中。

## 2.2 业务流程再造方式

随着席卷全球的信息化革命的到来和日益激烈的国际竞争统一大市场的形成，大部分企业原有的组织结构和复杂的业务流程已无法应对所面临的挑战。面对市场和经营环境的变化，企业必须加以调整、改造企业的组织结构、生产流程、

业务流程及产品结构。企业再造的思想早已有之，但是变革的思想本身并不能促成变革，会变革的思想只有与经济发展的要求相一致的情况下，才会导致变革<sup>[7]</sup>。BPR（Business Process Reengineering，企业流程重组）就是适应变化的环境，以经营过程为中心和改造对象，对现有经营过程进行根本的再思考和彻底的再设计的一种先进的企业变革管理思想。

佩帕德和罗兰（1999）在其《业务流程再造》中给业务流程下了个比较具有代表性的定义，“业务流程是指为完成某一目标（或任务）而进行的一系列逻辑相关的活动的有序的集合”<sup>[8]</sup>，并提出业务流程具有四个特征：目的性、有序性、综合性、灵活性。“BPR 就是对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得可以用诸如成本、质量、服务、速度等方面的业绩来衡量的戏剧性的成就，使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境<sup>[8]</sup>。”它强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段、最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构，建立全新的过程型组织结构，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的戏剧性改善。

企业进行组织变革的关键在于打造和提升企业的核心竞争力，核心竞争力经常是一个企业的核心价值流，企业变革的方向其本质就是不断优化企业的核心价值流，实现顾客价值的增值。由于企业的内部状况和外部环境各不相同，因此企业的核心业务流程的认定也是相对的，具有一定的主观性，不同的企业应建立在不同的核心业务流程的基础上运行。

BPR 有利于企业提高运营效率，优化资源配置，有利于加强市场应变能力，它彻底剔除一些无用的流程及职能重叠的管理机构，有利于实现组织结构扁平化、信息化和网络化，从结构层次上提高企业管理系统的效率和管理水平<sup>[9]</sup>。

从职能导向到流程导向。近几十年来，各公司已经开始关注各职能部门的效率，实现了职能域的局部最优化和完美化。技术和组织结构的发展已经使财务、物流和生产领域的生产效率和质量大为提高。例如，新的信息和通讯技术（如标准化的软件、呼叫中心、联网和局域网）的使用，以及新的组织理念（职能部门工作外包）的实施。但是，局部最优化使得各运营职能部门间的相互关系退居二线，从而就产生了令人遗憾的结果：各职能部门间的协调费用随着各职能域自主

权的增加而不断增加。公司内部的电子通信手段只能够缓解这些症状，如缩短协调时间。为了增强公司的整体实力、减少现有职能接口数量，公司应该对跨职能的业务流程予以关注。以流程为导向的公司设计理念并非新生事物，20 世纪 80 年代末出现的“业务流程再造”和“业务流程管理”等口号的流行说明了人们对流程的日益关注。运营就是一个持续的流程，一个不间断运行着的链条，真正的运营就像一条河流，它在完成相同或相似的任务的过程中持续不断地创造和提供新的产品和服务。

从整体上考虑这样一个问题：除了以普通的技术流程阶段作为划分依据，我们还能如何对一个公司的任务流程加以划分？尽管学术界早就对这个主题展开过争论，但是直到 20 世纪 80 年代才有公司开始把流程管理付诸实践。1994 年初，CSC Index 顾问公司为编写“BPR 实施情况的报告”，调查抽取了一个由 621 家公司组成的样本，这些企业都是北美和欧洲最具实力的企业。调查结果表明，在 497 家美国公司中的 69%、在 124 家欧洲企业中的 75%都推行一项或多项不同的 BPR 工程，在余下的企业中，有多数已将 BPR 工程排进了企业的议事日程，很多公司实施企业业务流程再造后取得了预期的效果<sup>[10]</sup>。柯达公司对新产品开发流程再造后，35mm 焦距照相机从产品概念到产品生产的开发时间缩短了 50%（从原来的 38 周降低到 19 周）<sup>[11]</sup>。

## 2.3 业务流程实现的保障

企业的目标是实现自身的价值，而价值的实现对外取决于企业能否满足顾客的需求，对内取决于自身的资源配置。要成功实现企业业务流程，包含以下几方面<sup>[12]</sup>：

### 一、任何组织的业务结构内部都存在效率关系

获利是每一个盈利性企业的目标，要实现这一目标的手段、形式和经营领域是由其提供的服务的结构和流程所决定。企业创造价值的过程要受市场法则的制约—只有顾客认可该企业提供的服务而不是其竞争对手提供的服务，并且顾客愿意购买这些服务的时候，企业才能取得成功。受环境的持续影响，业务流程通常会产生自我推动的效果，使业务目标不断扩升。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库